

## 2016年河南省普通高等学校

## 选拔优秀专科生进入本科阶段学习考试

## 管理学

题号	一	二	三	四	五	总分
分值	40	20	40	30	20	150

一、选择题(每小题 1 分,共 40 分)在每小题的四个备选答案中选出一个正确答案,用铅笔把答题卡上对应题目的答案标号涂黑)

1. 在整个管理工作中处于首要位置的是 ( )  
A. 计划                      B. 组织                      C. 领导                      D. 控制
2. 下列因素中,不属于企业外部环境因素的是 ( )  
A. 人口                      B. 营销组合                      C. 人均国民收入                      D. 产业政策
3. 马克斯·韦伯在管理学上的主要贡献是提出了 ( )  
A. X—Y 理论                      B. 理想的行政组织体系理论  
C. 人际关系学说                      D. 管理方格论
4. 梅奥等人通过霍桑试验得出结论:人们的生产效率不仅受到物理的、生理的因素的影响,而且还受到社会环境、社会心理因素的影响。由此创立了 ( )  
A. 行为科学学说                      B. 人文关系学说  
C. 人际关系学说                      D. 人事管理学说
5. “科学管理理论”的创始人是 ( )  
A. 泰罗                      B. 巴贝奇                      C. 甘特                      D. 福特
6. 关于社会人基本假设,正确的是 ( )  
A. 不能从工作上的社会关系去寻求意义  
B. 从根本上说,人是由经济需求而引起工作动机  
C. 职工对同事们的社会影响力,要比管理者所给予的经济诱因及控制更为重视  
D. 职工的工作效率与上司能满足他们的社会需求无关
7. 下列选项中不影响管理道德的因素是 ( )  
A. 管理者个人特征                      B. 组织规模                      C. 组织文化                      D. 道德问题的强度
8. 对未来持悲观态度、比较谨慎的决策者在进行不确定型决策时,一般采用 ( )

- A. 小中取大法      B. 小中取小法      C. 大中取大法      D. 大中取小法
9. 例外决策，具有极大偶然性、随机性，又无先例可循且具有大量不确定性的决策活动，其方法和步骤也是难以程序化、标准化，不能重复使用的。这类决策又称为（ ）
- A. 风险型决策      B. 不确定型决策      C. 战略决策      D. 非程序化决策
10. 相对于外部招聘而言，内部提升的优点是（ ）
- A. 来源广泛，选择余地大      B. 不会产生不满情绪  
C. 能更快地胜任工作      D. 能为组织带来新的观念
11. “尺有所短，寸有所长”说明在进行人员配备时（ ）
- A. 不能对员工的工作要求过于苛刻，宽松的环境更能使员工有超常的发挥  
B. 应该允许员工犯错误，特别是高层职员  
C. 学历高的人适合所有的岗位  
D. 就具体工作职位来说，应安排最擅长该工作的人
12. 采用“集中决策，分散经营”的组织结构是（ ）
- A. 直线型      B. 职能型      C. 事业部型      D. 矩阵型
13. 一家超级市场分为以下几个部门：日用杂物、肉类、冷冻食品、瓜果蔬菜、乳制品。该超市划分部门的标准是（ ）
- A. 职能      B. 产品      C. 地区      D. 顾客需求
14. 某电脑生产厂商针对女性顾客开发了一款色彩鲜艳、体积小的笔记本电脑。这种战略在理论上被称为（ ）
- A. 差异化战略      B. 市场细分战略  
C. 市场渗透战略      D. 集中化战略
15. 按照领导生命周期理论，对于已经比较成熟的中年骨干职工，领导风格宜采取（ ）
- A. 命令型      B. 说服型      C. 参与型      D. 授权型
16. 以下哪种现象不能在需要层次理论中得到合理的解释（ ）
- A. 一个饥饿的人会冒着生命危险去寻找食物  
B. 穷人很少参加排场讲究的社交活动  
C. 在陋室中苦攻“哥德巴赫猜想”的陈景润  
D. 一个安全需求占主导地位的人，可能因为担心失败而拒绝接受富有挑战性的工作
17. 某企业规定，员工上班迟到一次，扣发当月 50%的奖金，自此规定出台之后，员工迟到现

象基本消除，这属于哪一种强化方式（ ）

- A. 积极强化
- B. 消极强化
- C. 惩罚
- D. 忽视

18. “治病不如防病，防病不如讲究卫生”根据这一说法，以下几种控制方式中，哪一种方式最重要（ ）

- A. 前馈控制
- B. 现场控制
- C. 反馈控制
- D. 直接控制

19. 进行控制时，首先要建立标准。关于建立标准，下列说法中哪一种有问题（ ）

- A. 标准应该越高越好
- B. 标准应考虑实施成本
- C. 标准应考虑实际可能
- D. 标准应考虑顾客要求

20. 对企业来说，组织变革是（ ）

- A. 应该避免的
- B. 可以避免的
- C. 无法避免的
- D. 引起混乱的根源

21. 下列沟通方式中，哪一种方式最有利于分权（ ）

- A. 链式沟通
- B. 全通道式沟通
- C. 轮式沟通
- D. 环式沟通

22. 下列权力中体现领导个人权力的是（ ）

- A. 法定权力
- B. 赏罚权力
- C. 职位权力
- D. 专家权力

23. 下列各项中属于中层企业文化的有（ ）

- A. 职工风貌
- B. 产品形象
- C. 厂容
- D. 规章制度

24. 目标管理的一个主要优点是（ ）

- A. 减少了书面工作
- B. 为产品组合制定了目标
- C. 把目标的制定和个人的激励联系起来
- D. 为组织制定了目标

25. 公平理论认为，当一个人做出了成绩并取得了报酬以后，他不仅关心自己所得报酬的绝对数量，而且关于自己所得报酬的相对数量。如果当事人甲的  $Q/I$ （报酬与投入比）小于当事人乙的  $Q/I$  时，当事人甲会（ ）

- A. 增加报酬或减少投入
- B. 增加报酬或增加投入
- C. 减少报酬或减少投入
- D. 减少报酬或增加投入

26. 一个尊重需求占主导地位的人，下列哪种激励措施最能产生效果（ ）

- A. 升职
- B. 提薪
- C. 解聘威胁
- D. 安全保障

27. 采用职务轮换法培训管理人员的好处不包括下列哪一项（ ）
- A. 使受调者了解企业各部门的业务内容和所需技能，并熟悉各部门的人员，建立起良好的人际关系
  - B. 了解企业管理及运行的全貌和各部门在整体中的作用和彼此的相互关系
  - C. 培养出管理人员的协作精神和全局观念
  - D. 有助于较深入地了解有关学科的基本理论及其发展状况
28. 美国得克萨斯大学的布莱克和莫顿提出的管理方格图中，团队型管理的方格是处于（ ）
- A. (9.1) 型
  - B. (9.9) 型
  - C. (1.9) 型
  - D. (1.1) 型
29. 某研究所中存在许多不同的非正式群体，并因为需求不同而发生冲突，以致影响组织的发展。作为该研究所所长，你认为应该采取的措施是（ ）
- A. 尽力满足各非正式群体的不同需求
  - B. 协调各非正式群体的分歧
  - C. 禁止非正式群体的活动
  - D. 引导非正式群体的活动
30. 组织文化的核心是（ ）
- A. 群体意识
  - B. 价值观念
  - C. 传统习惯
  - D. 组织环境
31. 以下关于绩效评估的论述，不正确的是（ ）
- A. 绩效评估可以及时对下级行为纠偏
  - B. 绩效评估是上级对下级的评估，不需要下级参与
  - C. 绩效评估使员工有机会了解自己的优缺点
  - D. 绩效评估结果可以为员工薪酬提供依据
32. 对于基层管理者而言，最重要的技能是（ ）
- A. 技术技能
  - B. 人际技能
  - C. 概念技能
  - D. 领导技能
33. 以下关于创新的表述不正确的是（ ）
- A. 创新是重要的管理活动
  - B. 创新具有内在逻辑性
  - C. 创新与维持在管理中是对立的
  - D. 创新是组织谋求竞争优势的利器
34. 某技术专家，原来从事专业工作，业务专精，绩效显著，近来被提拔到所在科室负责人的岗位。随着工作性质的转变，他今后应当注意把自己的工作重点调整到（ ）
- A. 放弃技术工作，全力以赴，抓好管理和领导工作
  - B. 重点仍以技术工作为主，以自身为榜样带动下级
  - C. 以抓管理工作为主，同时参与部分技术工作，以增强与下级的沟通和理解

- D. 在抓好技术工作的同时，做好管理工作
35. 根据企业价值链的分析，下列哪项活动不是企业的基本价值活动（ ）
- A. 输入物流                      B. 生产作业                      C. 市场营销                      D. 技术开发
36. 有关控制的必要性，不包括以下哪一项（ ）
- A. 环境的变化                      B. 管理权力分散  
C. 工作能力的差异                      D. 领导意志要求
37. 下列关于头脑风暴法的说法，不正确的是（ ）
- A. 相关专家或人员各自发表自己的意见，对别人的建议不作评论  
B. 所发表的意见必须要深思熟虑  
C. 鼓励独立思考、奇思妙想  
D. 可以补充完善已有的建议
38. 在垄断程度较高的市场中，决策者的决策重点通常在于（ ）
- A. 密切关注竞争对手的动向                      B. 如何不断向市场推出新产品  
C. 如何扩大生产规模                      D. 如何满足客户需要
39. 养殖企业通过收购饲料企业股权的方式实现对其控制，属于哪一种战略（ ）
- A. 前向一体化                      B. 后向一体化                      C. 横向一体化                      D. 产品开发
40. 关于授权，以下述论不正确的是（ ）
- A. 由于授权存在“委托—代理”风险，不能把重要权力授予下级  
B. 授权是外部环境动态变化的必然要求  
C. 组织中只能在工作关系紧密的层级上进行级差授权  
D. 授权之后，下级可以在其职权范围内自由决断，灵活处理问题

## 二、填空题（每小题 2 分，共 20 分）

41. 泰罗于 1895 年提出了一种具有很大刺激性的报酬制度是\_\_\_\_\_。
42. 在管理发展史上提出了适用于一切组织的管理五大职能和有效管理的 14 条原则的管理学家是\_\_\_\_\_。
43. 赫茨伯格（Herzberg）提出的双因素理论认为影响人的行为的需要有两种因素是保健因素和\_\_\_\_\_。
44. 人员配备的工作包括\_\_\_\_\_、培训和考核组织成员。
45. 从创新的程度看可以将创新分为整体创新和\_\_\_\_\_。

46. 管理的二重性指的是管理的社会属性和\_\_\_\_\_。
47. 美国管理学家卡茨（Robert L. Katz）认为，一个管理者至少拥有的三大基本技能是技术技能、概念技能和\_\_\_\_\_。
48. 美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛在 1943 年在《人类激励理论》论文中提出了\_\_\_\_\_理论。
49. 将解决某一问题有兴趣的人集合在一起，在不受约束的条件下，敞开心扉，畅所欲言的决策方法是\_\_\_\_\_。
50. 组织文化的三个层次是物质层、制度层和\_\_\_\_\_。

### 三、简答题（每小题 8 分，共 40 分）

51. 弗雷德里克·温斯洛·泰罗在他的主要著作《科学管理原理》（1911 年）中提出了科学管理理论。100 多年来，科学管理思想仍然发挥着巨大的作用。请简述科学管理理论的主要内容。



52. 人员招聘是组织及时寻找、吸引并鼓励符合要求的人，到本组织中任职和工作的过程，是组织运作中一个重要环节。请分析外部招聘的优缺点。

宏亮专升本  
HONG LIANG EDUCATION

53. 事业部制结构最早起源于美国的通用汽车公司。这种组织结构形式使通用汽车公司的整顿和发展获得了很大的成功。请简述事业部制的优缺点。

54. 什么是战略性计划？其主要内容有哪些？

55. 控制是现代管理的重要职能之一，是保证管理活动达到预期效果的职能。请简述管理控制的三个基本环节的工作。

#### 四、论述题（每小题 15 分，共 30 分）

56. 美国著名心理学家和管理专家弗雷德·菲德勒提出的“权变领导理论”开创了西方领导学理论的一个新阶段，他认为三类主要的环境因素条件决定了几乎所有特定环境所适用的领导风格，试述菲德勒的“权变领导理论”的基本观点。

57. 沟通本身是企业的重要活动内容，没有沟通或者沟通无效，将导致组织内部信息严重不对称，进而影响正确决策。试述管理活动中信息沟通的障碍及有效沟通的措施。

宏亮专升本  
HONG LIANG EDUCATION

## 五、案例分析题（每小题 10 分，共 20 分）

### 青岛啤酒公司企业战略

青岛啤酒公司（600600）20 日公布的三季报显示，由于加快市场扩张步伐和推出高端新品，公司前三季度实现归属于上市公司股东的净利润 15.25 亿元，同比增长了 12.94%；基本每股收益 1.1287 元，其中三季度单季实现每股收益 0.5143 元。

三季度报告显示，报告期内，公司继续加快市场扩张步伐，一方面利用啤酒销售旺季，大力开拓市场，推动了旗下品牌快速增长；另一方面加快产能扩充，在珠海、厦门、福州、石家庄等地启动了搬迁扩建、新建项目，在太原收购了嘉禾啤酒有限公司下属工厂。

在产能扩张的同时，公司发挥青岛啤酒的品牌和质量优势，不断推出新品。继醇厚型高端产品“奥古特”啤酒成功上市之后，公司又推出纯生啤酒系列高端产品——“逸品纯生”。2010 年 1-9 月，啤酒销售 277 万千升，同比增长 17%，高端品种“青岛”纯生、小瓶易拉罐啤酒销售 74 万千升，同比增长 24%，带动了公司销售收入和利润的持续增长。

受益于产能扩张和新品推出，2010 年 1-9 月，青岛公司共完成啤酒销售 528 万千升，同比增长 6.8%；实现主营业务收入人民币 161.4 亿元，同比增长 10.8%。

请分析：

58. 企业战略类型有哪些？

59. 你从上述案例中看出青岛公司采取了哪些类型战略，并进行一定说明。

宏亮专升本  
HONG LIANG EDUCATION

## 2017年河南省普通高等学校

## 选拔优秀专科毕业生进入本科阶段学习考试

## 管理学

题号	一	二	三	四	五	总分
分值	40	20	40	30	20	150

**一、选择题(每小题1分,共40分。在每小题的四个备选答案中选出一个正确答案,用铅笔把答题卡上对应题目的答案标号涂黑)**

- 管理的核心是( )
  - 处理组织内部资源的稀缺问题.
  - 处理与组织外部的关系
  - 处理组织内部与组织外部的一致性关系
  - 处理各种人际关系
- 首先提出目标管理的是( )
  - 孔茨
  - 巴纳德
  - 德鲁克
  - 西蒙
- 管理者必须因地制宜将管理知识与具体管理活动相结合,这里强调的是( )
  - 管理的科学性
  - 管理的艺术性
  - 管理学的历史性
  - 管理学的实用性
- 管理层次产生的主要原因( )
  - 职能分工的要求
  - 部门划分的需要
  - 权责明确的需要
  - 管理宽度的限制
- 有那样一些因素,如果得到满足则感到满意,得不到满足则没有满意感。赫茨伯格将这类因素称为( )
  - 保健因素
  - 精神因素
  - 物质因素
  - 激励因素
- 下列按创新方式划分的领导类型是( )
  - 民主式领导
  - 魅力型领导
  - 战略型领导
  - 事务型领导
- 质量管理之父是( )
  - 戴明和朱兰
  - 卢因
  - 马斯洛
  - 亚当斯
- 管理人员选聘时不需要作为主要考虑标准是( )
  - 管理的欲望
  - 冒险的精神
  - 强健的体魄
  - 沟通的技能
- 最早提出组织生命周期理论的是( )
  - 葛瑞纳
  - 奎因
  - 卡梅隆
  - 佩罗
- 内部招聘的最主要的缺点是( )
  - 知识水平可能不够高
  - 引起同事不满
  - 要花很长时间重新了解企业状况
  - 有历史包袱,不能迅速展开工作
- 规章制度属于企业文化中的( )
  - 上层文化
  - 中层文化
  - 表层文化
  - 深层文化
- 领导的核心是( )

- A. 协调                      B. 能力                      C. 控制                      D. 权力
13. 头脑风暴法的创始人是心理学家（    ）  
 A. 奥斯本                      B. 西蒙                      C. 纽曼                      D. 卢桑斯
14. 科学管理理论是古典管理理论之一，科学管理的中心问题是（    ）  
 A. 提高工人的劳动积极性                      B. 提高劳动生产率  
 C. 制定科学的作业方法                      D. 实行有差别的计件工资制
15. 在计划工作中，制定“弹性计划”是运用计划工作的（    ）  
 A. 改变航道原理                      B. 许诺原理                      C. 限定因素原理                      D. 灵活性原理
16. 以下和企业管理人员需要量无关的因素是（    ）  
 A. 人员的流动率                      B. 组织的规模                      C. 企业的产品数量                      D. 组织发展的需要
17. 我们通常所说的“小道消息”属于（    ）  
 A. 下行沟通                      B. 双向沟通                      C. 非正式沟通                      D. 用含蓄形式进行沟通
18. 质量处李处长在生产现场中发现一个工人没有按照作业规范操作，他立即上前去制止。这种控制方式属于（    ）  
 A. 现场控制                      B. 直接控制                      C. 预先控制                      D. 间接控制
19. 没有反映出管理专业化分工的组织结构为（    ）  
 A. 职能型结构                      B. 矩阵型结构                      C. 事业部制型结构                      D. 直线型结构
20. 管理是生产过程固有的属性，是有效地组织劳动所必需的，反映了管理的（    ）  
 A. 科学性                      B. 艺术性                      C. 必要性                      D. 目的性
21. 根据领导者运用职权的方式不同，可以将领导方式分为专制、民主与放任三种类型，其中民主式领导方式的主要优点是（    ）  
 A. 纪律严格，管理规范，赏罚分明  
 B. 组织成员具有高度的独立自主性  
 C. 按规章管理，领导者不运用权力  
 D. 员工关系融洽，工作积极主动，富有创造性
22. 属于激励过程理论的是（    ）  
 A. 需要层次理论                      B. 激励需求理论                      C. 期望理论                      D. 权变理论
23. 根据美国管理学家哈罗德·孔茨的观点，有效决策的判断标准是（    ）  
 A. 最优标准                      B. 次优标准                      C. 满意标准                      D. 合理性标准
24. 在管理的各项工作中，居于领先地位的工作是（    ）  
 A. 计划工作                      B. 控制工作                      C. 组织工作                      D. 指导与领导工作
25. 按计划内容分类的计划是（    ）  
 A. 长期计划                      B. 年度计划                      C. 专项计划                      D. 上层管理计划
26. 为了确保主管人员选聘过程中能做到公开竞争原则，其大前提是（    ）  
 A. 足够多的人才数量                      B. 足够好的人才质量  
 C. 人才流动                      D. 主管人员培训
27. 管理者最经常性的职能是（    ）  
 A. 管理                      B. 领导                      C. 控制                      D. 组织

28. 不属于全球化管理者具备的关键能力的内容是 ( )
- A. 国际商务知识      B. 内部沟通能力      C. 视角转换能力      D. 文化适应能力
29. 管理贯穿于整个管理过程的始终, 这表明管理 ( )
- A. 是一个动态的协调过程  
B. 是一种有意识、有组织的群体活动  
C. 是围绕着某一个共同目标进行的  
D. 目的是有效地达到组织目标
30. 当冲突双方势均力敌, 争执不下, 同时事件重大, 双方不可能妥协时, 可以采用的策略 ( )
- A. 回避                      B. 合作                      C. 强制                      D. 迁就
31. 下列不属于防御型战略的是 ( )
- A. 收缩战略                  B. 剥离战略                  C. 成本领先战略              D. 清算战略
32. 每个组织内部在专业化分工程度、组织层次、管理幅度以及人员间、部门间的关系上存在巨大的差异性, 这表明组织结构的 ( )
- A. 复杂性                      B. 集权性                      C. 规范性                      D. 综合性
33. 下列不属于管理的“维持职能”的是 ( )
- A. 组织                          B. 创新                          C. 控制                          D. 领导
34. 中国企业引入奖金机制的目的是发挥奖金的激励作用, 但到目前, 许多企业的奖金已经成为工资的一部分, 奖金变成了保健因素。这说明 ( )
- A. 双因素理论在中国不怎么适用  
B. 保健和激励因素的具体内容在不同国家是不一样的  
C. 防止激励因素向保健因素转化是管理者的重要责任  
D. 将奖金设计成为激励因素本身就是错误的
35. 某一企业员工比较涣散, 上班迟到现象严重, 针对这种现象领导研究决定: 员工上班迟到一次, 扣发当月 50% 的奖金, 迟到两次, 扣发当月全部奖金。自此规定出台之后, 员工迟到现象基本消除, 这是哪一种强化方式 ( )
- A. 正强化                      B. 负强化                      C. 惩罚                          D. 忽视
36. “士为知己者死”这一古训反映了有效的领导始于 ( )
- A. 上下级之间的友情                  B. 为下属设定崇高的目标  
C. 为下属的利益不惜牺牲自己              D. 了解下属的欲望和需要
37. 企业中, 常常见到员工之间在贡献和报酬上会相互参照攀比, 你认为员工最可能将哪一类人作为自己的攀比对象 ( )
- A. 企业的高层管理人员                  B. 企业中其他部门的领导  
C. 与自己处于相近层次的人              D. 员工们的顶头上司
38. 管理方格图中, (9, 1) 型对应的领导方式是 ( )
- A. 贫乏型                          B. 乡村俱乐部                      C. 中庸之道型                      D. 任务型
39. 张教授到某企业进行管理咨询, 该企业总经理热情地接待了张教授, 并向张教授介绍公司的具体情况, 刚说了 15 分钟, 就被人叫出去了, 10 分钟后回来继续介绍, 不到 15 分钟, 又

被叫出去。这样，在不到3个小时的时间，总经理被叫出去八九次之多，使得企业情况介绍时断时续。这说明（ ）

- A. 总经理可能过度集权
- B. 该企业可能这段时间遇到了紧急情况
- C. 总经理不重视管理咨询
- D. 总经理重视民主管理

40. 销售总额与固定资产之比是（ ）

- A. 库存周转率
- B. 销售利润率
- C. 资金利润率
- D. 固定资产周转率

## 二、填空题(每小题2分,共20分)

41. 根据彼得·德鲁克教授的观点，管理是一种以绩效和\_\_\_\_\_为基础的专业职能。

42. 根据亨利·明茨伯格的一项被广为引用的研究，管理者扮演着十种角色，可归为人际角色，信息角色和\_\_\_\_\_三大类。

43. 管理的本质是协调，协调的中心是\_\_\_\_\_。

44. 合乎伦理的管理以组织的\_\_\_\_\_为行为导向。

45. 期望理论认为员工在工作中的积极性和努力程度，激发力量是期望值与\_\_\_\_\_的乘积。

46. 人员需要量的确定主要以设计出的职务数量和\_\_\_\_\_为依据。

47. 文化的含义有广义和狭义之分。广义的文化是指人类在社会实践过程中所创造的物质文化和\_\_\_\_\_的总和。

48. 传统的领导特性理论认为领导者的品质是天生的，与后天的培训、训练、和实践无关，因而传统的特性理论也称为\_\_\_\_\_。

49. 库尔特·卢因(Kurt. Lewin)把人看作是在一个力场上活动的，力场内并存着\_\_\_\_\_和遏制力，人的行为便是场内诸力作用的产物。

50. 影响个人有效沟通的因素包括接受的\_\_\_\_\_和沟通技巧的差异。

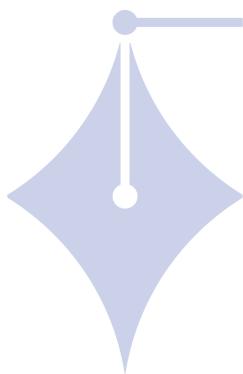
## 三、简答题(每小题8分,共40分)

51. 切斯特·巴纳德(Chester LBarnard)，现代管理理论之父，系统组织理论创始人，他对管理理论的贡献体现在《经理人员的职能》一书中，请简述巴纳德对现代管理学的贡献。

52. 综合国内外管理学理论，组织的管理道德受管理者个人特征(价值观、自信心、自控力)的直接影响。请简述管理者的个人特征如何影响管理道德?

53. 作为管理的两个基本职能，维持与创新对系统的生存发展都非常重要的，它们是相互联系、不可或缺的，请分析维持与创新二者之间的关系。

54. 由于存在着各种各样的外界干扰及其他种种原因，在沟通过程中信息往往被丢失或曲解，使信息传递不能发挥正常的作用，简述影响沟通的结构因素主要包括哪些方面？



55. 危机是突然发生或可能发生的危及组织形象、利益、生存的突发性或灾难性事故、事件等。请简述危机爆发前后的管理控制主要包括哪些工作？

宏亮专升本  
HONG LIANG EDUCATION

#### 四、论述题(每小题 15 分,共 30 分)

56. 1990 年, 美国麻省理工学院教授彼得·圣吉在他的《第五项修炼:学习型组织的艺术与实践》一书中提出了学习型组织的管理理念, 指出持续不断的学习、适应和变革组织才能应对外部环境的变革。管理大师彼得·德鲁克指出:“当今世界, 唯一不变的就是变化。”这些都对传统组织提出了挑战。试述学习型组织与传统组织的不同。

57. 绩效评估是指组织定期对个人或群体小组的工作行为及业绩进行考察、评估和测度的一种正式制度。试述绩效评估在人力资源管理发挥的作用。



宏亮专升本  
HONG LIANG EDUCATION

#### 五、案例分析题(每小题 10 分,共 20 分)

##### 产品向科技冲刺

文字识别技术既是一项难度很大的研究课程, 又是一个应用性很强的技术开发项目, 而联机手与汉字识别的发明人刘迎建, 就是从自己的工作实践中体会到, 突破键盘输入, 实现手写是这一技术的最高境界。这项技术的创立、发展, 我国办公自动化开创了一个新的应用领域。而且从一开始就把科研开发定位在市场需求和应用上, 从第一代产品开始就不同程度地进入了市场。公司成立后, 就开始了市场销售活动, 但市场还是启动不了, 月销量只有 30、50 套。到 1996 年才达到 350 套/月。在市场处于低迷时, 为了公司的生存和发展, 把目光转向海外与国外的技术合作上。

从 1993 年 10 月开始把手写汉字识别技术用于香港、台湾的名人、快译通、好易通、神宝、天倚、人因、良英等公司的 PDA、个人手写数字助理及 PC 手写输入系统, 并形成产业。与此同时, 与英特尔公司上海总部开展技术合作; 为日立公司、韩国丹一公司研发日、韩文手写识别软件; 与日本 NIT 公司、NEC 公司开展技术合作研究, 如“日文印别汉字和非汉字识别”、

“打印和手写日文非汉字的识别”、“表格后填信息的抽取和复原”及“表格后填抽取及使用法”等研究项目,通过上述技术研究与合作实践,既锻炼了一支善于解决技术难题的研究队伍,又获得相当数额的经济收入,产生了良好的国际影响。

汉王公司在技术上取得突破性的进展后,迅速实现了科技成果的商品化,形成了科技、市场、产品良性循环的格局。从而使自己所从事的研究和技术均处于国际领先水平,这是汉王坚持不断地实施知识创新、技术创新的结果。1993年公司成立时,联机手写汉字识别技术,就已经达到了相当高的识别率,但是当时还没有被人们所认识,市场培育不成熟。每月的销售量很少,根本无法维持公司的正常运行需求,于是公司就以自己的技术优势,寻求与国外一些电子公司的技术合作,授权使用汉王手写汉字识别技术,建立了OEM捆绑销售,获得数百万元的收入。1996年以来,随着手写识别、扫描识别、语音识别的综合集成,产品品种的增加,销售量大幅度提高,成为国内非键盘汉字输入市场主流和畅销产品,1998年销售额比1997年提高6倍,取得比较好的经验效益,积累了资金,促进了技术的研究与开发。在激烈的国际竞争中,加快了科技开发步伐,逐步从单一的笔输入产品,研发出一个又一个市场需要的汉王听写、汉王全能阅讯器OCR、读写听、邮政信函自动分拣系统、绘画大师、汉王亲笔信、备忘录、小秀才、小画童、事务通、网上寻呼、网上笔谈、名片识别管理、快速增值税发票防伪识别认证系统等系列产品,进一步扩大了市场。

2010年,汉王科技因电子书业绩斐然,在深交所中小板上市。与此同时,刘迎建投身互联网行业,继汉王书城之后,2011年又推出云海藏书网站。2011年5月13日,入选第三届“文化企业30强”。“我们的创新不是什么都去做,我们要创新的是产业,而不仅是技术、产品或者市场”,着眼产业的刘迎建或许是无法简单地用技术偏执狂来定义的。

58. 汉王公司选择的是什么战略?说明其理由。

59. 联系汉王公司成功的道路,你认为企业在实施“出奇制胜”的战略原则时,最关键的影响因素是什么?你是如何认识这一重要因素的呢?



宏亮专升本  
HONG LIANG EDUCATION

## 2018年河南省普通高等学校

## 选拔优秀专科毕业生进入本科阶段学习考试

## 管理学

题号	一	二	三	四	五	总分
分值	40	20	40	30	20	150

答题前，考生务必将自己的姓名、考场号、座位号、考生号涂写在答题卡上。本试卷的试题答案应答在答题卡上，答在试卷上无效。

## 一、选择题（每小题 1 分，共 40 分）

- 梅奥对其领导的霍桑试验进行总结，认为工人是（ ）
  - 经济人
  - 社会人
  - 理性人
  - 复杂人
- 下列几项活动中，不属于管理活动的是（ ）
  - 部队中的班长与战士谈心
  - 高中生制定自己的学习计划
  - 企业总经理了解副总经理的生活和工作情况
  - 医院的外科主任主持会诊
- 市场经济中要提倡“以义治商”和“以义取利”，这里的“义”指的是（ ）
  - 义气
  - 法律
  - 和气
  - 伦理道德
- “不管白猫、黑猫，抓到老鼠就是好猫”；这句谚语描述的道德观是（ ）
  - 功利主义
  - 权利至上
  - 公平公正
  - 社会契约
- 管理者在对发现的机会进行投资时所扮演的角色是（ ）
  - 企业家
  - 冲突管理者
  - 资源分配者
  - 谈判者
- 最先主张把计划职能和执行职能分开的管理学家是（ ）
  - 法约尔
  - 孔茨
  - 西蒙
  - 泰罗
- 日常工作中为了提高生产效率、工作效率而做出的牵涉范围较窄的决策是（ ）
  - 战略决策
  - 战术决策
  - 管理决策
  - 业务决策
- 关于经营单位组合分析法，说法不正确的是（ ）
  - 经营单位组合是由波士顿咨询公司提出来的
  - 业务增长率反映业务增长的速度，影响投资回收期
  - “明星”型经营单位需要较少的资金投资
  - “金牛”型经营单位的市场占有率高，业务增长率较低

9. 下列不属于基本 MRP 的依据的是 ( )
- A. 生产计划            B. 物料清单            C. 库存信息            D. 人员配置
10. 能够“避免集体讨论存在的屈从于权威或盲目服从多数缺陷”的决策方法是 ( )
- A. 名义小组技术法            B. 头脑风暴法
- C. 德尔菲法            D. 哥顿法
11. 如果每个方案实施以后都会遇到几个不同的可能结果，但是出现每种结果的概率并不知道，这种决策 被称为 ( )
- A. 确定型决策            B. 风险型决策            C. 不确定型决策            D. 以上都不对
12. 从1991年起，海尔先后兼并了原青岛空调器厂、冰柜厂、武汉希岛、红星电器公司等 10 多家大中型企业，集团资产从几千万元迅速增长至 39 亿元，成为中国第一家家电特大型企业。这种增长战略属于 ( )
- A. 混合多元化            B. 水平多元化            C. 纵向一体化            D. 横向一体化
13. 在经营计划调整方法中，哪种方法适用于品种比较稳定的情况下生产计划和销售计划的调整 ( )
- A. 滚动计划法            B. 启用备用计划法
- C. 时间序列分析法            D. 综合评价法
14. 下面哪种说法不能反映群体参与决策的情况 ( )
- A. 一个好汉三个帮            B. 三个和尚无水吃
- C. 十根筷子折不断            D. 众人划桨开大船
15. 某公司总经理领导三个副经理，每个副经理又有两个下属，则总经理的管理幅度为 ( )
- A. 6            B. 8            C. 3            D. 10
16. 管理需要就绩效评估做出一连串策略性决定，不包括 ( )
- A. 绩效评估的目标            B. 确定考评责任者
- C. 绩效评估的环境分析            D. 根据待定考评目的进行正确考评
17. 为了让受训者在培训过程中学到不同部门的管理经验宜采用的培训法是 ( )
- A. 职务轮换            B. 晋升            C. 在职培训            D. 参观考察
18. 在组织文化中处于核心地位，为组织文化灵魂的是 ( )
- A. 物质层            B. 行为层            C. 制度层            D. 精神层
19. 迪尔和肯尼迪在《企业文化》中反复强调：“我们认为员工是公司最伟大的资源，管理的方式不是直接用电脑报表，而是由文化暗示，强有力的文化是引导行为的有力工具，它帮助员工做到最好。”这段文字体现了组织文化的 ( )

- A. 导向功能                      B. 约束功能                      C. 凝聚功能                      D. 激励功能

20. A 公司原是一家专业的冰箱生产企业，组织效率较高。为了创造更大的价值，A 公司决定抓住机会实行后向一体化经营。一年后发现，虽然产品成本有所下降，但组织效率却大幅度下降，无法按订单生产延迟发货现象时有发生。请问，导致组织效率下降的最可能的原因是（ ）

- A. 组织规模的变化                      B. 外部环境的改变  
C. 技术的改变                      D. 组织战略的转变

21. 下列四个选项中，哪个不是外部招聘所具有的优点（ ）

- A. 被聘者具有“外部竞争优势”  
B. 能够为组织输送新鲜血液  
C. 有利于使被聘者迅速开展工作  
D. 有利于平息和缓和内部竞争者之间的紧张关系

22. 组织变革的第一步是（ ）

- A. 分析变革因素，制定改革方案                      B. 通过组织诊断，发现变革征兆  
C. 选择正确方案，实施变革计划                      D. 评价变革效果，及时进行反馈

23. 某管理者行伍出身，注重强化规章制度和完善组织机构，尽管有些技术人员反映其做法过于生硬，但几年下来还是得到很大的发展。依管理方格理论，这位管理者的作风最近（ ）

- A. (1, 1) 型                      B. (1, 9) 型                      C. (9, 1) 型                      D. (9, 9) 型

24. “站着说话不腰疼”说明沟通中存在（ ）

- A. 文化差异                      B. 地位差异                      C. 知识经验差异                      D. 心理差异

25. 从期望理论中，我们得到的最重要的启示是（ ）

- A. 目标效价的高低是激励是否有效的关键  
B. 期望概率的高低是激励是否有效的关键  
C. 应把目标效价和期望概率进行优化组合  
D. 效价比期望更重要

26. 下列关于强化理论说法正确的是（ ）

- A. 实施负强化，应以连续负强化为主  
B. 强化理论是由美国管理学家马斯洛提出的  
C. 负强化就是惩罚那些不符合组织目标的行为，以使这些行为消弱直至消失  
D. 连续、固定的正强化能够使每一次强化都起到较大的效果

27. 王鹏的父亲为了鼓励他好好学习，向他提出，如果在下学期每门功课考试都能达到 90 分以上，就给予丰厚的物质奖励。根据期望理论，下列哪种情况会使王鹏受到激励而用功学习（ ）
- A. 王鹏的基础较好，发奋努力的话有可能各门课都考 90 分以上  
B. 奖励的东西是王鹏非常想要的  
C. 王鹏的父亲向来是个说话算数的人  
D. 上述三种情况同时存在才可以
28. 保健因素是那些与员工不满情绪有关的因素，下而不属于保健因素的是（ ）
- A. 工作互不干涉    B. 工作成就感    C. 人际关系    D. 公司政策
29. 中国企业引入奖金机制的目的是发挥奖金的激励作用，但目前，许多企业的奖金已经成为工资的一部分，奖金变成了保健因素。这说明（ ）
- A. 双因素理论在中国不怎么适用  
B. 保健因素和激励因素的具体内容在不同国家是不一样的  
C. 防止激励因素向保健因素转化是管理者重要的责任  
D. 将奖金设计成为激励因素本身就是错误的
30. 小李研究生毕业后，在一家国企的研发部门上班，几年他工作积极，表现突出，最近小李和同事合作，成功地开发了一个新的产品，领到了比较丰厚奖金，开始很高兴，随后不久，他无意间看到了公司奖金发放表，看到了其他人的收入。脸色骤然间阴沉了下来，第二天就向部门领导提出辞职，下列哪个理论能比较恰当地解释小李遇到的问题（ ）
- A. 需要层次理论    B. 期望理论    C. 公平理论    D. 双因素理论
31. “亡羊补牢”和“未雨绸缪”分别属于哪种控制类型（ ）
- A. 前馈控制 同期控制    B. 前馈控制 反馈控制  
C. 同期控制 反馈控制    D. 反馈控制 前馈控制
32. 在平衡记分卡中，不仅是一个单独的衡量方面，而且是其他几个衡量方面的出发点与落脚点的是（ ）
- A. 客户    B. 内部经营过程    C. 学习成长    D. 财务
33. 由外部或内部审计人员对管理政策及其绩效进行评估的审计为（ ）
- A. 外部审计    B. 内部审计    C. 管理审计    D. 经营审计
34. 库存周转率是（ ）
- A. 销售总额与库存平均价值的比例关系  
B. 销售总额与高库存平均价值的比例关系

- C. 销售总额与固定资产之比  
D. 销售收入与销售费用的比率
35. 关于全面质量管理，说法不正确的是（ ）
- A. 开始于 20 世纪 50 年代  
B. 以保证产品质量和工作质量为中心  
C. 只有企业高管参与的一种质量管理体系  
D. 具有多指标、全过程、多环节和综合性的特征
36. 下列控制类型中，哪种类型的控制标准 Z 值由某一目标函数的最大值或最小值构成（ ）
- A. 程序控制                      B. 跟踪控制                      C. 自适应控制                      D. 最佳控制
37. 企业文化与企业战略的关系是（ ）
- A. 企业文化促进企业战略的实现  
B. 企业文化阻碍企业战略的实现  
C. 企业文化与企业战略相适应时，促进企业战略的实现  
D. 企业文化和企业战略的实现没有关系
38. 关于企业制度的功能，说法不正确的是（ ）
- A. 通过经营权力和利益的分配来实现其功能  
B. 通过经营权力的分配，决定了不同参与者在企业活动组织中的相对地位  
C. 通过利益分配，以不同利益分配形式诱发参与者的行为选择  
D. 通过经营权力的分配，决定不同参与者的利益实现方式
39. 从创新行为与环境的关系来看，创新可以分为（ ）
- A. 全局创新与局部创新                      B. 防御型创新和进攻型创新  
C. 组织初期创新和组织发展过程创新                      D. 自发创新和有组织创新
40. “干学结合才能真正领悟管理的真谛”，这句话说明管理是一门（ ）
- A. 不精确的科学                      B. 综合性很强的科学  
C. 发展中的科学                      D. 实践性很强的科学

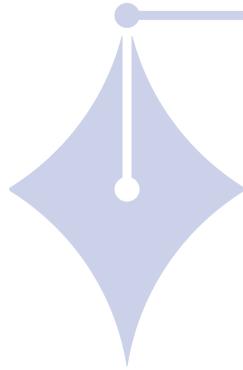
## 二、填空题（每小题 2 分，共 20 分）

41. 有效的管理者应具备三种基本技能，分别为\_\_\_\_\_、技术技能、人际技能。
42. 巴纳德的研究理论为后来的\_\_\_\_\_学派奠定了基础。
43. 被称为“穿梭在管理理论丛林中的游侠”的是\_\_\_\_\_。
44. 决策遵循的是\_\_\_\_\_原则，而不是最优原则。

45. 面向未来与\_\_\_\_\_是计划的两大显著特征。
46. 领导的核心在\_\_\_\_\_。
47. 双因素理论研究的重点是\_\_\_\_\_。
48. \_\_\_\_\_是组织设计的基本原则。
49. 某企业一年对某种材料的总需求量为5000 件。每件价格为20 元，每次订购所需的费用为250 元，保管成本与全部库存物品价值之比为 12.5%，则最优订购批量为\_\_\_\_\_次。
50. 哈默和钱皮曾在《公司再造》一书中把“3c”力量，即顾客、竞争和\_\_\_\_\_看成是影响市场竞争最重要的三种力量。

### 三、简答题（每小题 8 分，共 40 分）

51. 简述科学管理理论的主要内容。



52. 简述事业部制的优缺点。

53. 简述如何实现有效沟通。

宏亮专升本  
HONG LIANG EDUCATION

54. 简述控制的功能及基本原理。

55.从权力的来源角度简述权力和职权的区别?

#### 四、论述题（每小题 15 分，共 30 分）

56.美国学者波特通过研究发现，一个行业内部的竞争状态取决于五种基本竞争作用力。这些作用力汇集起来决定着该行业的最终利润潜力，并且最终利润潜力也会随着这种合力的变化而发生根本性变化。请论述这五种基本竞争力。



宏亮专升本

HONG LIANG EDUCATION

57.美国管理学者保罗·赫塞和肯尼斯·布兰查德提出，领导行为的选择应当考虑下属的成熟度，并以此发展为领导生命周期理论。请论述领导生命周期理论的主要内容。

## 五、案例分析题（每小题 10 分，共 20 分）

建峰集团成立于 1985 年，是主管业务为水泥、门窗和成品制造的大型工业集团，随着近年来房地产、基建行业的快速发展，集国实力也迅速增长，已成为华中地区知名建材集团。各项业务的销售额和利润都在当地名列前茅，并成功上市。在快速发展过程中，集团的规模迅速壮大，员工数也大幅度的增长，由原来创业初期的 200 余人发展到现在的近 6000 人，随着实力的增强，集国也面临着“成长的烦恼”：管理层级过多。比如水泥分公司的管理层级 7 级，再加上集国总部的 4 级管理，集国的总体管理层级数目惊人，这使得集国信息传送速度变慢，而且管理的成本过高。新上任的集团总经理洞察了这一情况，准备着手进行集团结构扁平化改革。

请分析：

58. 结合案例说明高耸式和扁平式组织结构的优缺点。

59. 你认为建峰集团组织结构变革中会遇到哪些阻力？如何消除这些阻力？



宏亮专升本  
HONG LIANG EDUCATION

## 2016年河南省普通高等学校

### 选拔优秀专科毕业生进入本科阶段学习考试

#### 管理学试题参考答案及评分标准

##### 一、选择题

1. [答案]A

**【精析】** 本题考查计划的首位性，计划工作是管理活动的桥梁，是组织、领导和控制的管理活动的基础。

2. [答案]B

**【精析】** 本题考查组织的管理环境中的外部环境：组织外部的各种自然的社会条件与因素，包括一般环境和任务环境。B选项营销组合属于内部环境。

3. [答案]B

**【精析】** 本题考查韦伯对管理学的主要贡献，即提出“理想的行政组织体系理论”。

4. [答案]C

**【精析】** 本题考查梅奥霍桑试验的结论。梅奥通过霍桑试验得出企业中存非正式组织的结论，认为人是“社会人”，由此创立了人际关系学说。

5. [答案]A

**【精析】** 本题考查科学管理理论。1911年泰罗发表基代表作《科学管理原理》，标志着科学管理理论的诞生。

6. [答案]C

**【精析】** 本题考查“社会人”假设的基本观点。基本观点为：①从根本上说，人是由社会需求而引起工作的动机的，并且通过与同事的关系而获得认同感；②工业革命与工业合理化的结果，使工作本身失去了意义，因此只能从工作上的社会关系去寻求意义；③员工对同事们的社会影响力，更比对管理者所给予的经济诱因及控制更为重视；…④员工的工作效率随着上司能满足他们社会需求的程度而改变。

7. [答案]B

**【精析】** 本题考查影响管理者道德的因素，包括：①道德发展阶段②个人特征③组织结构④组织文化⑤问题强度。

8. [答案]A

**【精析】** 本题考查不确定决策中不同决策类型的特征。小中取大法双称悲观原则，是决策者对未来情况持比较悲观的态度、决策比较谨慎时采取的决策方法。大中取大法双称为乐观原则。

9. [答案]D

**【精析】** 本题考查非程序化决策的特征。题中表述即为非程序化决策的特征，非程序化决策双称为例外决策、非常规决策。

10. [答案]C

**【精析】** 本题考查内部提升的做点：①有利于调动员工的积极性②有利于吸引外部人员③有利于保证选聘工作的正确性④有利于被聘者迅速开展工作。

11. [答案]D

**【精析】** 本题考查人员配备的原则。“尺有所短，寸有所长”体现了人员配备的用人所长原则，即根据人的长处安排合适的工作。

12. [答案]C

【精析】本题考查各组织结构特征。“集中决策，分散经营”是事业部组织结构特征。

13. [答案]B

【精析】本题考查组织部门划分标准。显然，日用杂物、肉类、冷冻食品等属于不同的产品门类，所以该超市是按照产品的分类来划分部门的。

14. [答案]D

【精析】本题考查波特竞争战略的分类。本题是根据女生客户的特殊需求有针对性的量体裁衣的经营战略，属于集中化战略的体现。

15. [答案]D

【精析】本题考查领导生命周期理念不同领导类型应采用的领导方式。“比较成熟”“中层骨干”说明职工愿意且有能力强做好工作，应采用授权型领导方式。

16. [答案]C

【精析】本题考查马斯洛需求层次理论的顺序性，即前一层次需要得到满足，后一次层次需求才会出现。

17. [答案]B

【精析】本题考查正强化与负强化的概念。消极强化，即负强化，指惩罚那些不符合组织目标的行为，以使这些行为削弱甚至消失，从而保证组织目标的实现不受干扰。

18. [答案]A

【精析】本题考查前馈控制、现场控制、反馈控制的区别。本题中，防病在治病之前，讲究卫生目的是为了防病。

19. [答案]A

【精析】本题考查控制工作的标准。标准要客观，结合组织和环境的实际情况而不是越高越好。

20. [答案]C

【精析】对于企业来说，组织变革是不可避免的，因为企业处于一种不确定的环境中，需要变革来不断适应环境。

21. [答案]A

【精析】本题要求考生掌握各类沟通方式的特征。

22. [答案]D

【精析】本题考查领导权力的分类。领导权力分为职位权力和个人权力。个人的权力分为感召性权力和专长性权力。

23. [答案]D

【精析】中层企业文化又称制度层企业文化。

24. [答案]C

【精析】本题考查目标管理的优缺点。目标管理是一种自我管理方法，在目标确定的前提下通过自我管理来实现组织目标。

25. [答案]A

【精析】本题考查根据公平理论，若  $Q_{甲}/I_{甲} < Q_{乙}/I_{乙}$ ，甲会觉得不公平，甲会减少投入或要求增加报酬，以求公平。

26. [答案]A

【精析】根据需求层次理论，只要同层次的激励才能满足同层次的需要。一个尊重需求占主导地位的人，升职产生的激励效果最为明显。

27. [答案]D

【精析】本题考查管理人员职务轮换的作用。D项属于职前培训的内容。

28. [答案]B

【精析】 本题考查领导的管理方格理论。(9.9)型，双称为团队型管理，表示领导者通过协调和综合工作相关活动而提高任务效率与士气。

29. [答案]D

【精析】 本题考查非正式组织的存在有其积极意义和消极作用，管理者对组织中存在的非正式组织应该善加引导。

30. [答案]B

【精析】 本题考查组织文化的核心。组织精神与组织价值观都是企业文化的核心，但组织价值观是更核心的内容。

31. [答案]B

【精析】 绩效评估是一项需要组织全员参与的工作，现代企业多采用目标管理法和360度考核法，自我评价是绩效评估的一部分。

32. [答案]A

【精析】 本题考查管理者的技能：技术技能、人际技能、概念技能。其中，技术技能对基层管理者最重要；人际技能对所有层次管理者同等重要；概念技能对高层管理者最重要。

33. [答案]C

【精析】 创新和维持是管理的本质内容，有效的管理在于适度维持和适度创新的结合，创新是维持基础上的发展，而维持是创新的逻辑延续。

34. [答案]C

【精析】 转向管理岗的这位技术专家，其工作自然也应转向管理为主，技术为辅的阶段，同时，与下属的沟通工作也有所增加。

35. [答案]D

【精析】 本题考查价值活动的分类。企业价值链活动的基本活动包括输入物流、生产作业、输出物流、市场营销和销售、服务。D选项技术开发属于辅助活动。

36. [答案]D

【精析】 本题考查控制工作的必要性：环境的变化、管理权力的分散、工作能力的差异。

37. [答案]B

【精析】 本题考查头脑暴法的4条原则：①各自发表自己的意见，对别人的建议不作评论；②鼓励独立思考、奇思妙想；③建议不必深思熟虑，越多越好；④可以补充完善已有的建议。

38. [答案]C

【精析】 本题考查决策的影响因素。垄断程度高容易使组织形成以生产为导向的经营思想。C选项扩大生产规模属于以生产为导向；其他属于以市场为导向。

39. [答案]B

【精析】 养殖企业收购饲料企业是企业对其供应商的控制，故属于后向一体化。后向一体化是指企业获得供应商的所有权或加强对他们的控制。

40. [答案]A

【精析】 本题考查授权的含义。A选项违反授权的重要性原则。授权虽然存在“委托—代理”风险，但必须在相互信任的基础，将一些重要的权力或职权授予下级。

## 二、填空题

41、差别计件工资制

42、法约尔

43、激励因素

44、选聘

45、局部创新

46、自然属性

47、人际技能

48、需要层次

49、头脑风暴法

50、精神层

## 三、简答题

51、科学管理的中心问题是提高劳动生产率，其主要内容包括：

①工作定额管理，即通过动作研究和时间研究，制定出“合理的日工作量”；

②标准化原理，即要使工人掌握工作方法，使用标准化的工具、机器和材料，并使作业环境标准化；

③能力与工作相适应原理，为了提高劳动生产率，必须为工作挑选“第一流的工人”；

④差别计件工资制，即通过时间和动作研究来制定有科学依据的工作定额，实行“差别计件工资制”来鼓励工人超额完成或完成工作定额；

⑤计划职能同执行职能相分离，即由专门的计划部门承担计划职能，由所有的工人和部分工长承担执行职能；

⑥在管理控制上实行例外原则，即保留上级对例外事项的决策和监督权。

52、外部招聘的优点：(1)具备难得的“外部竞争优势”；(2)有利于平息并缓和内部竞争者之间的紧张关系；(3)能够为组织输送新鲜血液。

外部招聘的局限性：(1)外聘者对组织缺乏深入了解；(2)组织对外聘者缺乏深入了解；(3)外聘行为挫伤了内部员工的积极性。

53、事业部制的优点：(1)权力下放使高层集中精力于战略决策上；(2)各事业部自主权大，提高对市场的灵敏度，提高企业经营适应能力；(3)各事业部集中从事某一方面经营活动，实现高度专业化，使企业容纳差异化比较大的事业部；(4)事业部经理对特定产品或服务的经营负责；(5)调动了事业部经理的积极性、主动性；(6)有利于培养“多面手”的高层管理人才。

事业部制的缺点：(1)容易造成机构重叠，管理人员膨胀，管理费用增加；(2)各事业部独立性强，容易忽视整体利益，各事业部之间关系协调困难；(3)对公司总部的管理工作要求较高，否则容易发生失控；(4)对事业部一级的管理人员水平要求较高。

54、战略性计划是指应用于整体组织的，为组织未来较长时期(通常为5年以上)设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划。战略性计划的首要内容是远景和使命陈述；第二项内容是战略环境分析，即分析外部环境和内部条件；第三项内容是战略选择，最后是战略性计划的付诸实施。

55、控制是指保证实际工作及其结果与计划和目标一致而采取的一切活动。控制过程包括三个环节，每个环节及其工作内容如下：

(1)确定标准，包括：①确定控制对象；②选择控制重点；③依据科学方法制定控制标准。

(2)衡量绩效，包括：①确定检验标准；②确定合适的衡量频度；③建立信息反馈系统。

(3)纠正偏差，包括：①找出偏差产生的主要原因；②确定纠偏措施的实施对象；③选择恰当的纠偏措施。

#### 四、论述题

56. 权变理论又称情景理论。这种理论认为，世界上不存在具有普遍适用性的领导特性和领导行为，有效的领导者能因自己所处的情景的不同而变化自己的领导方式和领导行为。

这种理论是由美国华盛顿大学教授菲德勒提出的，他以“最不与自己合作的同事”(LPC)的评价量来反映和测定领导者的领导风格，他把领导方式假定为两大类：以人为中心和以工作为中心。

菲德勒将权变理论具体化为三个方面，即职位权力、任务结构和上下级关系，通过将这三种主要的环境因素加以组合，得出8种不同的环境类型。其中，在对领导者最有利和最不利的环境类型1、2、3和7、8，采用任务导向型比较好；在对领导者环境一般的情况下，  
应用关系导向型比较好。

菲德勒强调：当一个领导的风格或方式与情境不相适应时，改变领导的有效性有两条途径：一是替换领导者以适应情境；二是改变情境以适应领导者。

57、影响有效沟通的障碍包括:①个人因素,分为两大类,一是有选择地接受,二是沟通技巧的差异;②人际因素,包括沟通双方的相互信任、信息来源的可靠度以及发送者与接收者之间的相似程度;③结构因素,包括地位的差异,信息的传递链、团队规模和空间约束四个方面;④技术因素,包括语言、非语言暗示、媒介的有效性和信息过量。

克服沟通中的障碍,实现有效沟通一般有以下准则:①明了沟通的重要性,正确对待沟通;②培养“听”的艺术;③创造一个相互信任,有利于沟通的小环境;④缩短信息传递链,拓宽沟通渠道,保障信息的畅通无阻和完整性;⑤建立特别委员会,定期加强上下级的沟通;⑥组成非管理工作组;⑦加强平行沟通,促进横向交流。

## 五、案例分析题

58. 企业战略类型包括基本战略、核心能力企业内扩张战略、核心能力企业外扩张战略、防御战略。其中,基本战略包括成本领先、特色优势和目标集聚;核心能力企业内扩张战略包括一体化战略(前向一体化、后向一体化、横向一体化)、多元化战略(同心多元化、混合多元化、横向多元化)、加强型战略(市场渗透、市场开发、产品开发);核心能力企业外扩张包括战略联盟、虚拟运作和出售核心产品;防御战略包括收缩战略、剥离战略、清算战略。

59. 青岛公司采取了横向一体化、同心多元化、市场开发等战略。

在太原收购嘉禾啤酒有限公司下属工厂属于横向一体化战略;增加“逸品纯生”等新的产品属于同心多元化战略;利用旺季,大力开拓市场属于市场开发战略。

宏亮专升本  
HONG LIANG EDUCATION

2017 年河南省普通高等学校  
选拔优秀专科毕业生进入本科阶段学习考试  
管理学试题参考答案及评分标准

一、选择题

1. [答案] D

**【精析】** 本题考查管理的核心。管理的核心是协调各种人际关系。

2. [答案] C

**【精析】** 本题考查目标管理。美国管理学家德鲁克提出目标管理，目标管理又被称为“管理中的管理”。

3. [答案] B

**【精析】** 本题考查管理的科学性与艺术性。管理是科学与艺术的结合，管理的科学强调其客观规律性，管理的艺术性强调其实践性，将管理知识与具体管理活动相结合意在强调管理的实践性，即管理的艺术性。

4. [答案] D

**【精析】** 本题考查管理层次与管理宽度的关系。管理层次产生的主要原因是管理宽度的限制，在组织规模一定的情况下，管理宽度与管理层次成反比。

5. [答案] D

**【精析】** 本题考查赫茨伯格的双因素理论。赫茨伯格提出两类影响人们行为的因素：保健因素和激励因素，保健因素是指那些与人们不满情绪有关的因素，如公司的政策、管理和监督、人际关系和工作条件等；激励因素是指那些与人们的满意情绪有关的因素，如工作上的成就感、晋升、成长的可能性和职务上的责任感等。保健因素处理不好，会引发对工作不满情绪的产生；处理得好，可以预防或消除这种不满。激励因素处理得好，能够使人产生满意情绪；处理不当，没有满意情绪，而不会导致不满。

6. [答案] B

**【精析】** 本题考查领导类型。按领导者在领导过程中进行制度创新的方式，可以将领导风格分为魅力型领导者和变革型领导者。

7. [答案] A

**【精析】** 本题考查质量管理理论。戴明和朱兰被誉为“质量管理之父”。

8. [答案] C

**【精析】** 本题考查人员招聘的标准。管理人员招聘的标准：①管理的愿望；②良好的品德；③勇于创新的精神；④较高的决策能力

9. [答案] A

**【精析】** 葛瑞纳最早提出组织生命周期理论，奎因和卡梅隆将其分为四阶段：创业阶段、集合阶段、规范化阶段和精细阶段。

10. [答案] B

**【精析】** 本题考查内部招聘的缺点。内部招聘的缺点:①可能会导致组织内部“近亲繁殖”现象的发生;②可能会引起同事之间的矛盾。

11. [答案] B

**【精析】** 本题考查组织文化的层次。规章制度属于中层企业文化。

12. [答案] D

**【精析】** 本题考查领导的核心。领导的核心是权力。

13. [答案] A

**【精析】** 本题考查头脑风暴法。头脑风暴法(Brain Storming),又称智力激励法、BS法,是由美国心理学家奥斯本首创,是一种有效的群体决策的方法。

14. [答案] B

**【精析】** 题考查科学管理理论。科学管理的中心问题是提高劳动生产率。

15. [答案] D

**【精析】** 本题考查计划的原理。制定“弹性计划”运用计划工作的灵活性原理。注意区分灵活性原理和改变航道原理:灵活性原理是使计划本身具有适应性,而改变航道是使计划执行过程中具有应变能力。

16. [答案] C

**【精析】** 本题考查人员需求量确定的因素。人员配备是在组织设计的基础上进行的。人员的需求量主要是根据组织中职务的数量和类型来确定的,而这些是由组织的规模、组织发展的需要以及人员流动率来决定的。

17. [答案] C

**【精析】** 注意区分正式沟通和非正式沟通,“小道消息”属于非正式沟通,正式沟通一般是在垂直的方向上进行层层传递的。

18. [答案] A

**【精析】** 本题考查现场控制的特点。现场控制又称为过程控制、即时控制或同期控制,是指在某项活动或者工作过程中,管理者在现场对正在进行的活动或行为给予必要的指导、监督,以保证活动和行为按照规定的程序和要求进行的管理活动。现场控制一般都在现场进行,因为遥控不易取得良好的效果。现场控制是一种管理者与被管理者面对面进行的控制活动,其目的主要在于及时纠正工作中出现的各种偏差。

19. [答案] D

**【精析】** 本题考查直线型结构的特点。直线型结构缺点之一是难以胜任复杂职能,没有体现专业化分工,适合小型组织。

20. [答案] C

**【精析】** 本题考查管理的二重性。管理的自然属性是管理跟有效组织社会生产力(劳动)相联系的属性,管理的自然属性体现了管理的必要性。

21. [答案] D

**【精析】** 本题考查民主式领导的优点。民主式领导者的特征是向被领导者授权,鼓励下属的参与,并且主要依赖于其个人专长权和模范权影响下属。其优势在于通过激励下属的需要,组织

发展所需的知识,尤其是意会性或隐性知识,能够充分地积累和进化,员工能力结构也会得到长足提高

22. [答案] C

**【精析】** 本题考查激励过程理论。激励过程理论包括:期望理论、波特一劳勒模式和公平理论。

23. [答案] D

**【精析】** 本题考查决策的判断标准。美国管理学家孔茨提出有效决策的判断标准是合理性标准,西蒙提出决策的标准是有限理性标准。

24. [答案] A

**【精析】** 本题考查计划的性质。计划具有首要性,其相对于其他职能处于首要位置。

25. [答案] C

**【精析】** 本题考查计划的划分标准。专项计划属于按内容划分的计划。

26. [答案] A

**【精析】** 本题考益人员配备的知识点。题干中要求主管人员在选聘过程中做到公平竞争原则,首先要有足够我的人才数量,大家互相监督,如果只有一个人才,那么毫无竞争可言。

27. [答案] B

**【精析】** 本题考查管理的职能。管理者最经常性的职能是领导。

28. [答案] B

**【精析】** 本题考查全球化管理者具备的关键能力。全球化管理者具备的关键能力包括:国际商务知识、文化适应能力、视角转换能力和创新能力。

29. [答案] A

**【精析】** 本题考查管理的本质。管理是一个动态的协调过程。

30. [答案] B

**【精析】** 本题考查冲突的处理办法。当冲突双方势均力敌,争执不下,同时事件重大,双方不可能妥协的时候可以采用合作或双赢的解决方式。

31. [答案] C

**【精析】** 本题考查防御性战略的内容。防御型战略包括:收缩战略、剥离战略和清算战略。成本领先战略属于基本战略。

32. [答案] A

**【精析】** 本题考查组织结构的特点。复杂性是指每一个组织内部在专业化分工程度、组织层级、管理幅度以及人员之间、部门之间关系上存在着的巨大差别化。

33. [答案] B

**【精析】** 本题考查创新职能。创新不属于管理的“维持职能”,属于“创新职能”。

34. [答案] C

**【精析】** 本题考查双因素理论。激励因素与保健因素的区别。

35. [答案] B

**【精析】** 本题考查负强化的概念。所谓负强化,就是惩罚那些不符合组织目标的行为,以使这些行为削弱甚至消失,从而保证组织目标的实现不受干扰。

36. [答案] D

【精析】本题考查领导的艺术。有效的领导应该善于同下属交谈，倾听下属的意见，了解下属的欲望和需要。

37. [答案] C

【精析】本题考查公平理论中员工选择的参照类型。员工选择的与自己进行比较的参照类型有三种，分别是“其他人”“制度”和“自我”。“其他人”包括在本组织中从事相似工作的其他人以及别的组织中与自己能力相当的同类人，包括朋友、同事、学生甚至自己的配偶等。“制度”是指组织中的工资政策与程度以及这种制度的运作。“自我”是指自己在工作中付出与所得的比率。

38. [答案] D

【精析】本题考查管理方格理论的内容。(9.1)型(独裁的，重任务型管理):强调有效地控制下属努力完成各项任务—世界上一些大型的跨国公司的总裁。

39. [答案] A

【精析】本题考查集权的特征。集权是指决策指挥权在组织层级系统中较高层次上的集中，也就是说下级部门和机构只能依据上级的决定、命令和指示办事，一切行动必须服从上级指挥。该题目中总经理经常被叫出去，说明事情都需要经过总经理的指示，总经理有可能过度集权。

40. [答案] D

【精析】本题考查的是财务控制方法。销售总额与固定资产之比是固定资产周转率。

## 二、填空题

41. 责任

42. 决策角色

43. 人

44. 价值观

45. 效价

46. 类型

47. 精神文化

48. 伟人理论或天才论或伟人说

49. 驱动力

50. 选择

## 三、简答题

51. 管理学家切斯特·巴纳德是社会系统学派的创始人。社会系统学派从社会学的观点来研究管理，把企业组织中人们的相互关系看成是一种协作的社会系统。他的贡献:①他的代表作是1938年出版的《经理的职能》一书，该书被称为美国管理文献中的经典著作;②作为正式组织的协作系统，不论其级别的高低和规模的大小，都包含有三个基本要素，即协作的意愿、明确的目标和良好的沟通;③管理人员有三项职能，即建立和维护一个信息系统、使组织中每个人都作出贡献和明确组织的目标。

52. 管理者的个人特性对组织的管理道德有着直接的影响。在同样的管理问题上，个人价值观不同的管理者做出的决策可能完全不同。自信心和自控力强的人，一般都会深信自己的判断是正确的。除此之外，自我强度和控制中心影响着个人行为。自我强度用来度量一个人的信念强度。一个人的自我强度越高，克制冲动并遵守其信念的可能性越大。控制中心用来度量人们在多大程度上是自己命运的主宰。具有内在控制中心的人认为他控制着自己的命运，而具有外在控制中心的人则认为他们生命中发生什么事是由运气或机会决定的。

53. 作为管理的基本内容，维持与创新对系统的存在都是非常重要的。维持是保证系统活动

顺利进行的基本手段，创新职能则是为适应系统内外变化而进行的局部和全局的调整。

维持与创新作为管理的两个基本职能，对系统的生存发展都是非常重要的，它们是相互联系、不可或缺的。创新是维持基础上的发展，而维持则是创新的逻辑延续；维持是为了实现创新的成果，而创新则是为更高层次的维持提供依托和框架。任何管理工作，都应围绕着系统运转的维持和创新而展开，卓越的管理是实现维持与创新最优组合的管理。

54. 结构因素包括地位差别、信息传递链、团体规模和空间约束四个方面。

①地位的高低对沟通的方向和频率有很大的影响，地位悬殊越大，信息越趋向于从地位高的流向地位低的，事实清楚地表明，地位是沟通中的一个重要障碍；

②信息通过的等级越多，它到达目的地的时间也越长，信息失真程度则越大，这种信息连续地从一个等级到另一个等级时所发生的变化，称为信息链传递现象；

③当工作团队规模较大时，人与人之间的沟通也相应变得较为困难，这可能部分地于沟通渠道的增长大大超过人数的增长；

④企业中的工作常常要求员工其能在某一特定的地点进行操作，这种空间约束的影响往往在员工单独于某位置工作或在数台机器之间往返运动时尤为突出，空间约束不仅不利于员工之间的交流，而且也限制了他们的沟通，一般来说，两人之间的距离越短，他们交往的频率也越高。

55. 最有效的危机防范在于完善管理制度，加强日常经营管理。危机的管理控制包括以下几个方面的工作：①危机辨识；②危机消除；③危机沟通；④危机后的学习。

#### 四、论述题

56. 学习型组织与传统组织的比较

	传统组织（接受）	学习型组织（改变）
对待变革的态度	只要还管用就不要改变	如果不变革那就不管用
对待新观念的态度	如果不是产生于此时此刻就拒绝	如果是产生于此时此刻就拒绝
关于谁对创新负责	创新是研发部门的事	创新是组织中每位成员的事
主要担心的事	发生错误	不学习不适应
组织的竞争优势	产品和服务	学习能力、知识和专门技术
管理者的职责	控制别人	调动别人、授权别人

57. ①绩效评估为最佳决策提供了重要的参考依据，绩效评估的首要目标是为组织目标的实现提供支持，特别是在制定重要的决策时，绩效评估可以使管理者及其下属在制定初始计划过程中及时纠偏，减少工作失误，为最佳决策提供重要的行动支持；

②绩效评估为组织发展提供了重要的支持，绩效评估另一个重要目标是提高员工的业绩，引导员工努力的方向，使其能够跟上组织的变化和发展，绩效评估提供的相关的信息资料可以作为激励或处分员工、提升或降级、职务调动以及进一步培训的依据，这是绩效评估最主要的作用；

③绩效评估为员工提供了一面有益的“镜子”，绩效评估使员工有机会了解自己的优缺

点以及其他对自己工作情况的评价,起到了有益的“镜子”作用,特别是当这种评价比较客观时,员工可以在上级的帮助下有效发挥自己的潜能,顺利执行自己的职业生涯计划;

④绩效评估为确定员工的工作报酬提供依据,对管理人员的考评包括贡献考评和能力考评两方面的内容,绩效评估的结果为确定员工的实际工作报酬提供了决策依据,实际工作报酬必须与员工的实际能力和贡献相结合,这是组织分配制度的一条基本原则,为了鼓励员工出成绩,组织必须设计和执行一个公正合理的绩效评估系统,对那些富有成效的员工和小组给予明确的加薪奖励;

⑤绩效评估为员士著能的评价以及相关人事调整提供了依据,绩效评估中对能力的评估是指通过考察员工在开定时间内的工作业绩,评估他们的现实能力和发展潜力,看其是否具有符合现任职务所具备的素质和能力要求,是否具有担负更重要工作的潜能,组织必须根据员工在工作中的实际表现,对组织的人事安排进行必要的调整,当然,反映员工过去业绩的评价要与描述将来潜力的评价区分开来,为此,奥织需要创设要为科学的绩效评估体系,为组织制定包括降职、提升或维持现状等内容的人事调整计划提供科学的依据。

## 五、条例分析题

58. 汉王公司选择的是差别化战略。其理由是:差别化战略就是企业在行业中别具一格具有独特性,并且利用有意识形成的差别化,建立起差别竞争优势。从案例来看,汉王公司能够通过传统的文字输入技术的突破,开创了非键盘输入法,从而建立起差别化竞争优势。并且,通过技术变革和知识创新,将产品差别化优势进行大规模扩散,研制生产出一个又一个市场所需要的产品,从而利用差别化优势给企业带来的较高边际收益,进一步弥补了因追求产品差别化而增加的成本。

59. 实施“出奇制胜”的战略原则,最关键的是创新。从汉王成功的道路看,制定战略的过程本身就是管理创新。汉王公司将科研开发的重心建立在地市场需求分析的基础上,注重将科研成果转化为商品,这种创新的思维模式确保了公司获得成功。

关于创新在战略中的重要性,我认为:

- ①创新来源于对创新机会的认识;
- ②创新既要靠推理,更要依靠想象力;
- ③创新要从小处做起,要突出重点;
- ④创新必须要有强烈的欲望。

2018 年河南省普通高等学校  
选拔优秀专科毕业生进入本科阶段学习考试  
管理学试题参考答案及评分标准

一、单选题

1-5 BBDA A      6-10 DDCDC      11-15 CDABC      16-20 CADAD  
21-25 CBCBC      26-30 ADBCC      31-35 CDCAC      36-40 DCDBD

二、填空题

41. 概念技能      42. 社会系统      43. 孔茨      44. 满意      45. 面向行动  
46. 权力      47. 组织中个人与工作的关系问题      48. 专业分工原则  
49. 1000      50. 变革

三、简答题

51. (1) 科学管理的中心问题是提高劳动生产率；

(2) 提高劳动生产率必须为工作配备“第一流的工人”；

(3) 工作标准化；

(4) 实行有差别的计件工资制；

(5) 工人和雇主双方都必须来一次“心理革命”；

(6) 把计划职能同执行职能分开；

(7) 实行职能工长制；

(8) 在管理控制上实行例外原则；

52. 优点：

(1) 对产品的生产和销售实行统一管理，自主经营核算，有利于发挥各事业部的积极性、主动性，特别是能更好的适应市场；

(2) 有利于高层管理者摆脱日常事务，去考虑宏观战略；

(3) 事业部经理要从事部整体来考虑问题，有利于培养和训练综合管理人才。

缺点：

(1) 公司与事业部的职能机构重叠，造成管理人员的浪费；

(2) 事业部实行单独核算，各事业部只考虑自身的利益，影响事业部之间的协作；

(3) 分权造成协调困难，领导有被架空的风险。

53. (1) 明确沟通的重要性，正确对待沟通；
- (2) 培养“听”的艺术；
  - (3) 创造一个相互信任、有利于沟通的小环境；
  - (4) 缩短信息传递链，拓宽沟通渠道，保证信息的畅通无阻和完整性；
  - (5) 建立特别委员会，定期加强上下级的沟通；
  - (6) 组成非管理工作组；
  - (7) 加强平行沟通，促进横向交流。

54. 控制的功能：

- (1) 适应环境变化通过构建有效的控制系统，有助于管理者预测和确定组织内外部环境的变化，对由此带来的机会与威胁做出反应。
- (2) 限制偏差的累积小的偏差和失误并不会立即给组织带来严重损害，但时间一长，小的偏差就会得以积累和放大，对组织带来严重影响。控制的关键是要能够及时获取偏差信息，采取有效矫正措施。
- (3) 处理组织内部复杂局面组织内部的复杂局面使得授权成为必要，通过构建有效的控制系统，给管理者提供有关下属工作绩效的充分信息，使授权变得有效。
- (4) 降低成本通过有效控制可以降低成本，减少浪费。

控制的基本原理：

- (1) 任何系统都是由因果关系链联结在一起的元素的集合。元素之间的这种关系就叫耦合。控制论就是研究耦合运行系统的控制和调节的。
- (2) 为了控制耦合系统的运行，必须确定系统的控制标准  $z$ 。控制标准  $z$  的值是不断变化的某个参数集的函数，即  $Z=S$ 。
- (3) 可以通过对系统的调节来纠正系统输出与标准值  $z$  之间的偏差，从而实现对系统的控制。

55. 权力是一个政治概念，一般是指有权支配他人的强制之力，它总是和服从联结在一起。任何社会都是一定的权力和一定的服从的统一。权力有两层含义：一是政治上的强制力量，如国家权力，就是国家的强制力量，像立法权、司法权、行政权等；二是职责范围内的支配力量，它同一定的职务相联系，即有了一定职务就有了相应的某种权力，如行使大会主席的权力。

权利是一个法律概念，一般指赋予人们的权力和利益，即自身拥有的维护利益之权。它表现为享有权利的公民有权作出一定的行为和要求他人作出相应的行为。

#### 四、论述题

56. (1) 现有企业间的竞争研究。现有企业间的竞争状态取决于以下因素：a. 现有竞争者的力量和数量；b. 产业增长速度；c. 固定或库存成本；d. 生产能力增长情况；e. 竞争对手类型；f. 退出成本。

(2) 入侵者研究。某一行业被入侵的威胁大小主要取决于以下因素：a. 规模经济；b. 产品差别化；c. 转移购买成本；d. 资本需求；e. 在位优势；f. 政府政策。

(3) 替代品生产商研究。包括 a. 判断哪些产品是替代品；b. 判断哪些替代品那可能对本企业经营构成威胁。

(4) 买方的讨价还价能力研究。其影响因素主要有：a. 买方是否大批量或集中购买；b. 买方这一业务在其购买中的份额大小；c. 产品或服务是否具有价格合理的替代品；d. 买方面临转移购买成本的大小。

(5) 供应商的讨价还价能力研究。其影响因素主要有：a. 要素供应方行业的集中化程度；b. 要素替代品行业的发展状况；c. 本行业是否是供方集团的主要客户；d. 要素是否存在差异化或转移购买成本是否低。

57. (1) 领导生命周期理论是由保罗·赫塞和布兰查德提出的。

(2) 这一理论把下属的成熟度作为关键的情境因素，成熟度是指各人对自己的直接行为负责的能力和意愿。它包括工作成熟度和心理成熟度，工作成熟度是下属完成任务时具有的相关技能和技术知识水平。心理成熟度是下属的自信心和自尊心。

(3) 生命周期理论根据任务行为和关系行为这两种领导维度，组合成4种具体的领导方式：

①指导型领导（高工作—低关系），领导者定义角色，并告知下属应该做什么，如何做，以及在何时何地去做；

②推销型领导（高工作—高关系），领导者同时提供指导性行为与支持性行为；

③参与型领导（低工作—高关系），领导者与下属共同进行决策，领导者的主要作用就是提供便利和沟通；

④授权型领导（低工作—低关系），领导者提供不多指导或支持。

(4) 领导生命周期理论把领导方式和员工的行为关系通过成熟度联系起来，形成一种周期性的领导方式：

①第一阶段（不成熟）这些人对于执行某任务既无能力又不情愿。他们既不胜任工作又不能信任，应选择指导型领导方式；

②第二阶段（初步成熟）这些人缺乏能力，但愿意执行必要的工作任务。他们有积极性，但目前尚缺足够的技能，应选择推销型领导方式；

③第三阶段（比较成熟）这些人有能力，却不愿意干领导者希望他们做的工作。应选择参与型领导方式；

④第四阶段（成熟）这些人既有能力又愿意干让他们做的工作。应选择授权型领导方式。

## 五、案例分析

### 58. 高耸结构的优缺点

优点：（1）高耸结构具有管理严密；

（2）分工细致明确；

（3）上下级易于协调；

（4）晋升机会多。

缺点：（1）由于管理严密，影响了下级人员的积极性与创造性；

（2）管理成本高；

（3）纵向沟通差，易造成信息失真。

扁平结构的优缺点。

优点：（1）扁平结构有利于缩短上下级距离，密切上下级之间的关系；

（2）信息纵向流通快，信息失真度低；

（3）被管理者有较大的自由性和创造性；

（4）有利于选择和培训下属。

缺点：（1）不能严密地监督下属，上下级协调较差；

（2）管理幅度的加大，也增加了同级间相互沟通的困难；

（3）下属缺乏更多的晋升机会。

59. 表现为来自个人的阻力和来自团体的阻力两种。

个人的阻力包括：（1）利益上的影响；（2）心理上的影响。

团体对变革的阻力包括：（1）组织结构变动的影响；（2）人际关系调整的影响。

管理对策有：（1）客观分析变革的推力和阻力的强弱；（2）创新组织文化（3）创新策略方法和手段。